

د/حميدي زقاي

د/رماس محمد أمين

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة

التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحالفات الاستراتيجية ودورها في اكتساب المؤسسات لمزايا تنافسية وذلك في ظل ظهور وتنامي ظاهرة العولمة وما صاحبها من ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير، وتوفير الاحتياجات من الموارد، وأمام هشاشة بنية بعض الشركات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات تحتم عليها اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي لمواجهة هذه المواقف تنافسية، بدلا من الصراع والمواجهة التي قد تؤدي بها إلى الخروج من السوق. **الكلمات المفتاحية:** التحالفات الاستراتيجية، الشراكة، التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Résume

L'étude vise à déterminer l'importance et le rôle des alliances stratégiques dans l'acquisition des entreprises des avantages concurrentiels et ce à la lumière de l'émergence et la croissance du phénomène de la mondialisation et de l'augmentation des coûts de la technologie, de la recherche, le développement et la fourniture des ressources nécessaires. Et vu les difficultés rencontrées par quelques entreprises économiques à répondre à ces défis, elles ont dû recourir à l'alliance stratégique pour faire face à ces situations de concurrence, plutôt que de recourir aux conflits et aux confrontations qui pourraient les conduire à quitter le marché.

Mots clés : alliances stratégiques, le partenariat, entreprise économique concurrence.

مقدمة

إن التحالف الاستراتيجي يعتبر اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والذي أثر بدوره على شدة المنافسة، فالتنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، بل بين كيان وآخر حيث ستبقى السرعة والجودة وولاء الزبائن مجالات للتنافس، لكن التنافس الحقيقي سيكون على الكم والصناعات الجديدة والتحالفات، أي المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستتهار لتبنى على أنقاضها صناعات جديدة. بناءً على ما سبق أصبح لزاما على المؤسسة التي تطمح في البقاء والاستمرار أن تعتمد أسلوب التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للشركات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا خطة تتكون من محورين، المحور الأول خصصناه كمدخل للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي وخصائصه وشروط تطبيقه واستخلاص أهم نتائج من انتهاز هذا التحالف، أما المحور الثاني فنناقشنا من خلاله أثر التحالفات التجارية والاقتصادية على المزايا التنافسية وانعكاساته السلبية على المتغيرات البيئية والمستهلك، مسلطين الضوء في الأخير على تجربة نموذج التحالف بين مجموعة دانون العالمية للإنتاج في الصناعة الغذائية قطاع الحليب ومشتقاته، والشريك المحلي المتمثل في الفرع جرجرة.

المحور الأول: مدخل للتحالفات الاستراتيجية

أولا: مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين شركتين أو مجموعة شركات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق¹.

كما يمكن تعريفه على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة².

كما عرف بأنه " سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"³.

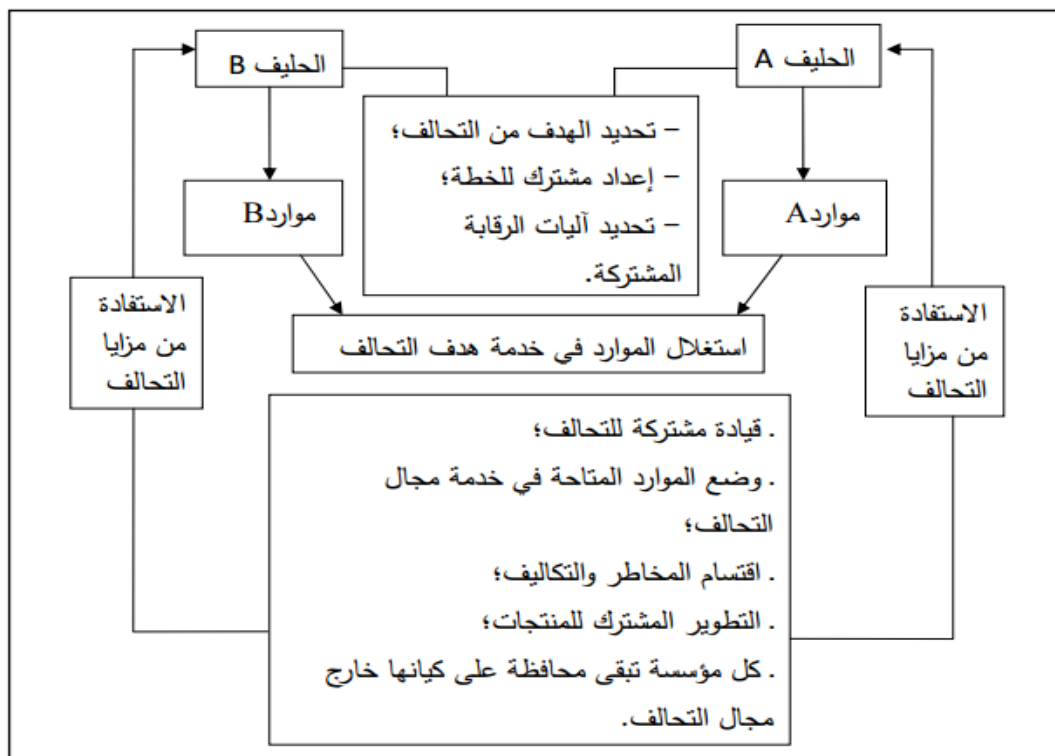
كما عرف على أنه " ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"⁴.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب. ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل

مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا⁵.

ويمكن توضيح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين في الشكل التالي:

شكل رقم (1): التحالف الاستراتيجي



المصدر: أحمد علاش، الزين منصوري، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أفريل 2009، ص 08.

وتقوم علاقة التحالف الاستراتيجي على ثلاث محاور هي⁶:

- **المشروع:** هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، واستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى.
- **العلاقة:** هي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية، بل يمكن أن تكون بشرية مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات.
- **العقد:** هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة، والتي ترم بين الأطراف المشتركة.

ثانيا: خصائص التحالفات الاستراتيجية

تميز التحالفات الاستراتيجية بالخصائص الآتية⁷:

- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛

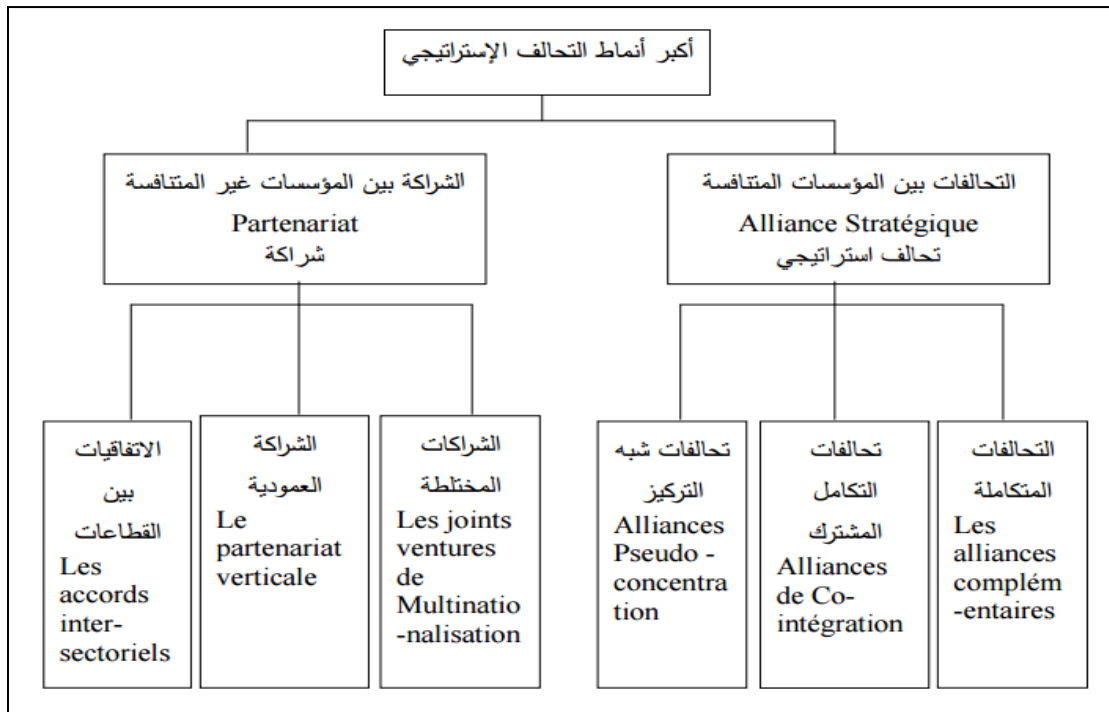
- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
 - يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الاستراتيجية بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
 - تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقه مناسبة؛
 - المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الاستراتيجية؛
 - أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازنا أي التوازن في السلطة والمردودية.
- ثالثا: لماذا أصبحت التحالفات الاستراتيجية ضرورة؟**
- التحالفات بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات و لمواجهة التحديات التكنولوجية و البيئية و المالية، ويمكن أن نوجز هذه الأسباب فيما يلي⁸:
- **تقليل المنافسة:** فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.
 - **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للشركة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.
 - **التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولا إلى زواله، ولم يعد حاليا التمييز بين هذه المراحل نظرا لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة للشركة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.
 - تجاوز عقبات التسويق: تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.
 - اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف الشركات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للشركة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.
- بالإضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من المزايا و التي نوجزها في النقاط التالية⁹:
- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح؛

- يسمح بدخول أسواق جديدة؛
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع؛
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات؛
- يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.

رابعاً: أنواع التحالفات الاستراتيجية

هناك نوعين أساسيين للتحالف الاستراتيجي، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، والشكل الموالي يوضح هذين النوعين.

شكل رقم (2): أصناف التحالف الاستراتيجي بين الشركات



Source : B. Garrette et P. Dussauge, *les stratégies d'alliance*, les éditions d'organisation, 3eme tirage, Paris, 1996, p 21.

خامساً: شروط التحالف الناجح

ليس بالإمكان أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهذا راجع للأساس الذي يبنى عليه التحالف، فإذا كانت كل مؤسسة ما ترغب من خلال تحالفها الاستحواذ على طاقات المؤسسة الأخرى وعلى أسواقها وزبائناتها، فإن ذلك يؤدي إلى قيادة مختلفة للتحالف، ويحدث الجذب في اتجاهين مختلفين يؤدي إلى انقطاع خيط التحالف، كما أن عدم رسم أهداف التحالف رسماً جيداً ودقيقاً يؤدي إلى تداخل في المهام، والتحالف لا يعني الاندماج، لذا ينبغي مراعاة ما يلي إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً¹⁰:

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح استشراف المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام

- النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للشركة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف استراتيجي.
- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتخالفين، وعليه ينبغي للمؤسسة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة.
- معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.
- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف : إن التحالف لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناجمة عنه، كان التحالف مفيدا للشركة وإلا امتنعت عن هذا التحالف، وللتوضيح أكثر نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه، وهذا ما يجعل المؤسسة تفقد بعضا من المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمارات في مجال الإبداع والتطوير، هذا وما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمؤسسات الاقتصادية التي تنفق الكثير في مجال البحث والتطوير.
- عدم الذويان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيائها.
- الثقة المطلقة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسرارها وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له.
- القيادة الفعالة: عندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدرا للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق بين الأقسام في المؤسستين، ويتطلب ذلك تعاوننا وثقة متبادلة وتركيزا على مجالات التحالف فقد دون أن يتعدى ذلك إلى أمور جانبية.
- سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي إلى الشك في نوايا الآخر، وقد أوردنا سابقا أن الثقة تشكل ركنا أساسيا للتحالف الناجح.

سادسا: أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية

يترتب على التحالفات التجارية والاقتصادية بين المؤسسات قدر كبير من تحسين إمكانية الوصول للأسواق، وإنتاج إعلانات متفوقة، وكسب رقابة على قنوات التوزيع كما يوضحه الجدول رقم (1) و(2)

الجدول (1): أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية

أهداف التحالفات	التعاون بين أطراف التحالف
خدمة العملاء في الوقت المناسب	تجنب التأخير طرح بجائل جديدة المشاركة في الخطط الالتزامات المبكرة
الأداء الجيد	جمع الطاقات تبادل الخبرات
خفض التكاليف	المشاركة في التكاليف الثابتة
السيطرة على المخاطر	تحسين أساليب الاستعمال المشاركة في تحمل المخاطر
توفير قيمة أكبر للمستهلك	تحسين أساليب الاستعمال زيادة الفهم المتبادل
تقديم خط منتجات أقوى	خلق منتجات جديدة تسويق منتجات إضافية مساندة وخدم العملاء
زيادة القدرات التنافسية	ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف وللسلعة بعد التعاون	إعلانات مشتركة التكامل بين الخبرات التنسيق في البرامج

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص24.

الجدول (2): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول إلى الأسواق

الهدف	التعاون بين الحلفاء
تغطية أفضل للسوق	اشتراك في المصادر البيع و التوريد و التصدير
كفاءة أعلى	أي إعادة تخصيص مدخلات التسويق
تحسين الانتاج	تدعيم الالتزام والابتكار
كسب قنوات جديدة	كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات
الرقابة على القنوات التسويقية	زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية

المصدر: فريد النجار، مصدر سابق، ص 25.

وفيما يلي نقدم بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3): بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية

الشركات المتحالفة	الغرض من التحالف
شركة سيمنس مع كل من شركة فيليبس واي بي ام.	لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.
شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون.	لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان.
شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك.	لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
كودك وكانون.	لتقوم كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.
شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية.	لتصنيع طائرة نفثة جديدة.
شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان.	ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام.
مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات.	سوف تساهم فيات كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهيكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر.

المصدر: أسيل الجراح التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي، متاح على الموقع الالكتروني:

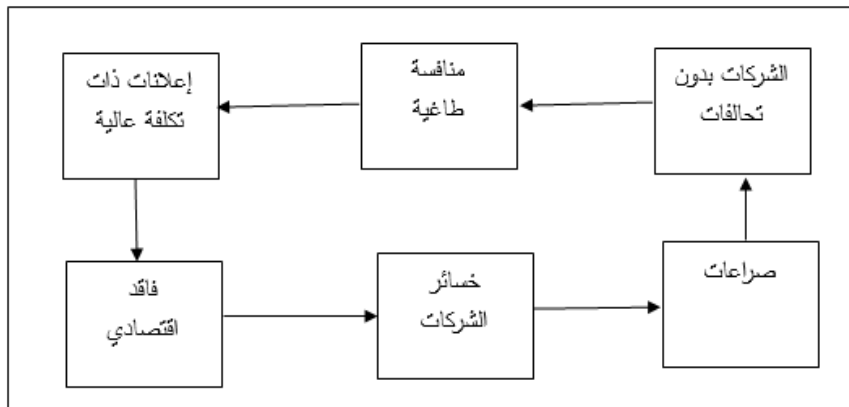
www.tahasoft.com/books/260.docx ، تاريخ الاطلاع: 2018/01/08

المحور الثاني: أثر التحالفات التجارية والاقتصادية على المزايا التنافسية
أولا: تحقيق المزايا التنافسية:

تؤدي التحالفات إلى تحقيق العديد من المزايا أهمها¹¹:

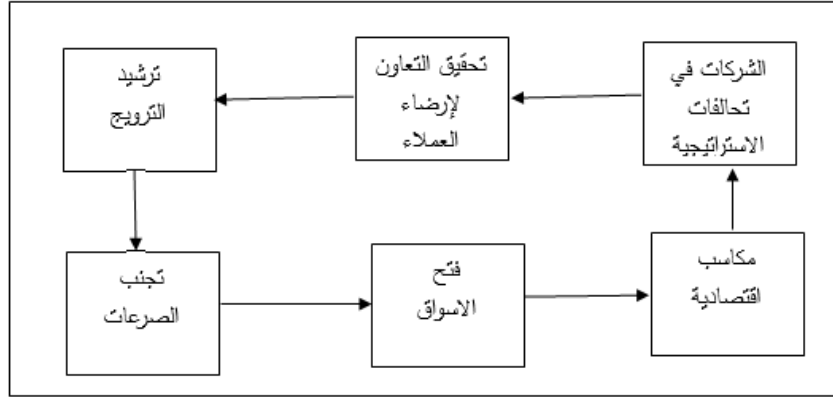
- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، أو مواد خام نادرة، أو موقع استراتيجي خاص، أو العمالة المتخصصة الماهرة.
 - المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة
 - المزايا التنافسية: ترتبط بدرجة الأولى بكل من:
 - توفر طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الادارية).
 - توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).
- ويترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي مثل:
- إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.
 - تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
 - خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
 - تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق.
 - خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
 - وسنوضح من خلال النموذج (4) و(5) دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة أفضل وأعلى نتيجة التحالفات:

الشكل (4): نموذج غياب التحالفات ونقص القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 23.

الشكل (5): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 23.

ثانيا: مخاطر التحالفات الاستراتيجية:

من أهم المخاطر التي يمكن أن تترتب عن التحالفات الاستراتيجية ما يلي:

- انعكاسات التحالفات على البيئة: قد يترتب على التحالفات التجارية والاقتصادية تلويث للبيئة التي تقع بها المؤسسات سواء في تلويث المياه أو الجو أو التربة أو الثقافة، ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته شركات التحالف.
- انعكاسات التحالفات على حماية المستهلك: قد يطغى هدف الربح والتوسع والاستقرار الابتكار على حماية المستهلك بتقلص سلعاً وخدمات ضارة أو سامة أو للتجربة أو ذات أسعار مرتفعة أو تنقل عادات استهلاكية أو استعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.
- توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي: قد يترتب أحيانا على إنشاء التحالفات بين المؤسسات الكبرى خلق مراكز تجارية احتكارية ضخمة بما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية المؤسسات ومن ثم ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.
- تغير المركز التنافسي للصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات العملاقة الناتجة عن التحالفات التجارية والاقتصادية، فهناك احتمالات لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات صغيرة الحجم مثال الاسر المنتجة والمشروعات الصغيرة والتعاونيات الإنتاجية والحرفيين وغيرهم، والعلاج هنا هو عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة التعاونية المعرفة بمعنى (Cooperation instead of Competition).
- القضاء على الصناعات الوطنية: قد يؤدي التعاون بين المؤسسات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة (Consortiums) تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل السماح للمؤسسات العالمية غزو الأسواق.

ثالثا: نموذج التحالف بين دانون وجرجرة¹²

الهدف من هذا النموذج معرفة مدى تمكين الشريك المحلي (جرجرة) من إجراء مفاوضات عالمية والدخول في الأسواق العالمية ومواجهة تحديات المنافسة العالمية وذلك من جراء التحالف مع الشريك العالمي المتمثل في المجموعة العالمية للإنتاج في الصناعة الغذائية قطاع الحليب ومشتقاته وهو مجموعة دانون.

1- دوافع التحالف بين دانون وجرجرة

إن الدوافع التي تدعو كلا الطرفين إلى إقامة تحالف لا تتوقف على القضاء على المشاكل التمويل والاستفادة من انتقال المعلومات والخبرات والتكنولوجيا من اجل تقديم منتجات تتناسب مع الطلب وضمان ميزة تنافسية فقط، ولكن تتوقف كذلك على محفزات أخرى منها:

بالنسبة للشريك المحلي (جرجرة): فإن التحالف مع المجموعة دانون هو تحقيق استراتيجية النمو والتوسع والوصول إلى السوق العالمي والدخول في اقتصاد عالمي، وبالتالي فإن جرجرة ليس لها الخيار ويجب أن تخرج من سوق المحلي إلى السوق العالمي، وشركة دانون تعتبر فرصة بالنظر إلى حجمها والعلامة التجارية لها. من جهة أخرى فإن شركة دانون ستساعد جرجرة على تحسين تسيير المؤسسة وإخال تقنيات متطورة في عمليات الإنتاج.

- بالنسبة للشريك الأجنبي (دانون): فهي تستفيد بدورها من المعارف والمعلومات الخاصة بالسوق المحلي والعادات والتقاليد المحلية التي تعبر عن الحاجات المختلفة للمستهلك الجزائري. إلى جانب الاستفادة من الموقع الاستراتيجي لمؤسسة جرجرة واستغلال قنوات التوزيع التي تتميز بها المنطقة، وعليه فإن دانون سوف تحافظ دائما على حصتها السوقية والموقع القائد حتى في السوق الجزائري وقيامها بمراقبة وتسيير منافسيها من جهة أخرى، وبالتالي جرجرة ستقدم معارفها ومناخ الاعمال الجزائري وقنوات التوزيع المهمة التي سوف تتكفل دانون بتطويرها فقط.

2- أهداف التحالف بين الشركتين:

وراء خيار التحالف بين دانون هناك رؤى استراتيجية بارزة من الطرفين والمسائل المالية تأتي في المرتبة الثانية لأن جرجرة لم تكن تعاني من مشاكل مالية كبيرة ولم تكن لها قروض بنكية ولكن كان هدفها:

- هدف استراتيجي: يتمثل في الحماية من المنافس الأجنبي في السوق الجزائري وهو دانون.

- هدف تجاري: هو الاستفادة من العلامة التجارية لدانون.

الجدول (4): تحليل (SWOT) لشركة دانون جرجرة الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
تجديد خطوط الانتاج. منتوج جديد Danone. تقنيات تسيير جديدة (التأطير والتوظيف). ارتفاع معدل الأرباح.	تمويل خارجي للمادة الاولى. صعوبة الاتصال داخل المؤسسة. قدم بعض خطوط الإنتاج
التحديات	الفرص
سوق مغرق. المطالبة بزيادة الأجور من طرف النقابات العمال. زيادة المنافسون في المنطقة	موقع استراتيجي ممتاز حيث يبعد عن مدينة وهران ب: 600 كلم، ومدينة عنابة ب: 500 كلم. نذره المياه المعدنية الجيدة خط كهربائي جديد 60 v. استقرار اليد العاملة

المصدر: زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدر سابق.

3- أهم نتائج التحالف بين المجموعة دانون والمؤسسة جرجرة:

- فيما يخص المحفزات التي أدت بالشريك المحلي (جرجرة) إلى الدخول في تحالف مع الشريك الأجنبي (مجموعة دانون) فهي محفزات غير مادية وإنما الرغبة في الاستفادة من المزايا التنافسية والاستراتيجية للشريك الأجنبي دانون، بما في ذلك العلامة التجارية، المعارف، التكنولوجيا، والحاجة إلى اكتساب الخبرة في التسيير والتسويق.
- جرجرة كانت تهدف إلى تبني استراتيجية دفاعية في السوق والدخول إلى الأسواق العالمية من خلال استراتيجية إتباع القائد المتمثل في مجموعة دانون، وبالتالي فهي تضمن الوضع التنافسي لها في السوق الجزائري ضد كل المنافسين الدائمين للمجموعة دانون.
- بالنسبة لمجموعة دانون كان هدف هذا التحالف الوصول إلى العالمية من جهة وحصد القائد في الدول المتوسطة وإفريقيا.

خلاصة:

- من خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص أن التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية سوف يكون السمة الغالبة في الاقتصاد الحديث الذي يُبنى على التعاون والتكاتف بعيدا عن المنافسة العدائية التي لا تخدم أي طرف، ذلك أنه يحقق المؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:
- إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر من بين طرق الدخول إلى الأسواق العالمية، وهي عادة تتم بين طرفين متباينين في القوة، طرف يملك قوة وطرف يملك سوق، كما تعتبر وسيلة لمواجهة المنافسة وتقليلها، واستبدالها بعلاقات تعاونية من أجل تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة؛

- تؤثر على حجم وموقع المشروع وتزود المتحالفين برؤية عالمية واسعة؛
- تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للمنتجات المشتركة نتيجة تكامل جهود الحلفاء، فكل طرف له ميزة في جانب معين وتكامل هذه المزايا ينتج عنه منتجات ذات قدرة تنافسية كبيرة؛
- تؤثر التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في خفض التكاليف، رفع الأرباح، زيادة الانتاجية ورفع الحصة السوقية.

الهوامش

¹ Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996, p22.

² عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة، دار أسام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 91

³ أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية، شركة ناس، مصر، 2001، ص 57.

⁴ عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 32.

⁵ علاش أحمد، منصوري الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر 2009.

⁶ Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996, p 18.

⁷ محمد قاسم القوي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

⁸ أحمد السيد كردى، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة، جامعة بنها مصر 2011، ص 74.

⁹ بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005، ص، ص 33 - 40.

¹⁰ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر 2007، عمان، الأردن، ص 258.

¹¹ فريد النجار، مصدر سابق، ص 21.

¹² زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8/9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

المراجع

- 1- احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية، شركة ناس، مصر، 2001.
- 2- أحمد السيد كردى، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية فى الجامعات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة، جامعة بنها مصر 2011.
- 3- أحمد علاش، الزين منصورى، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.
- 4- أسيل الجراح التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي، متاح على الموقع الإلكتروني: www.tahasoft.com/books/260.docx
- 5- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005.
- 6- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8/9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر 2007، عمان، الأردن.
- 8- عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة، دار أسام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 10- علاش أحمد، منصورى الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة، ال جزائر 2009.
- 11- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 12- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 13- Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996.
- 14- Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris.
- 15- B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3eme tirage, Paris, 1996.